

Meta synthesis of human capital talent management (presenting a conceptual model)

Mehdi Bagheri Heshi

Assistant Professor of Strategic Knowledge Department, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

Email: Bagheri_me@ut.ac.ir

 0000-0002-6780-7672

Hamidreza Gholami

Phd student of strategic management - National Defense University, Tehran, Iran.

Email: Hamidreza12013@gmail.com

 0009-0009-0496-3449

Abstract

This paper aimed to present a conceptual model for human resource talent management. In terms of purpose, this is an applied research and it uses documentary meta-synthesis method for data collection. 160 papers were selected during the research where talent management model, directly, and other variables were indirectly discussed. Qualitative method was applied for data analysis. Furthermore, ATLAS.ti software was used for coding and rating purposes. Glynn critical tool was applied to validate the studies included in this research, which is citable for all applied research designs. According to the analysis, 108 domestic and foreign articles were finally selected and totally 5 categories, 15 concepts and 140 codes were identified as final components of the talent management conceptual model. Eventually, talent hiring and recruitment, organization vision and strategies, compensation system, career management, learning and development, productivity, involvement, organizational excellence were selected as the most significant and highest-rated codes. Accordingly, the main dimensions of human resource talent management were exploited and finally the conceptual model of talent management was presented.

Keywords: Talent management, Talent, Meta synthesis , Conceptual model

E-ISSN: 2588-6525 / Center for Strategic Research / The Scientific Journal of Strategy

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for Strategic research is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



10.22034/RAHBORD.2024.446508.1656



فرا ترکیب مدیریت استعداد سرمایه انسانی (ارائه مدل مفهومی)

مهدي باقري هشي

استاديار گروه مديريت راهبردي دانش، دانشگاه عالي دفاع ملي، تهران، ايران (نويسنده مسؤل).

Email: Bagheri_me@ut.ac.ir

ORCID ID: 0000-0002-6780-7672

حميدرضا غلامي

دانشجوي دکتری مديريت راهبردي نظامي، دانشگاه عالي دفاع ملي، تهران، ايران.

Email: Hamidreza12013@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-0496-3449

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی مدیریت استعداد سرمایه انسانی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو اسنادی فرا ترکیب محسوب می‌شود. در روند این پژوهش، تعداد ۱۶۰ پژوهش انتخاب شدند که در آن‌ها درباره مدل مدیریت استعداد به طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها، به طور غیرمستقیم بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها نیز از رویکرد کیفی استفاده شد و نرم‌افزار اطلس تی.آی برای کدگذاری‌های پژوهش و رتبه‌بندی به کار گرفته شد. برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده پژوهش از «ابزار حیاتی گلین» - که برای ارزیابی همه طرح‌های پژوهشی کاربردی، قابل استناد است - استفاده شد. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته، ۱۰۸ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شد و در مجموع ۵ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۴۰ کد برای مؤلفه‌های مدل مفهومی مدیریت استعداد در این پژوهش کشف و مشخص شدند. در نهایت، کدهای جذب و استخدام استعداد، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، سیستم جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه، بهره‌وری، درگیر کردن و تعالی سازمانی بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها به دست آوردند و بر همین اساس ابعاد اصلی مدیریت استعداد سرمایه انسانی استخراج و در نهایت مدل مفهومی مدیریت استعداد ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، استعداد، فرا ترکیب، مدل مفهومی.



مقدمه و بیان مسئله

در جهان رقابتی امروز مدیران سازمان‌ها به اهمیت راهبردی نیروی انسانی پی برده و اذعان داشته‌اند که با داشتن منابع انسانی مناسب در جای مناسب و در زمان مناسب می‌توان از فرصت‌های پیش‌رو در جهت نیل به موفقیت سازمانی بهره برد. در واقع امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران سازمان‌ها توسعه منابع انسانی، حفظ و ارتقای استعدادهای سازمانی است تا بدین‌وسیله بهره‌وری سازمان به حداکثر خود برسد (داودی، فرتاش، ۲۰۱۳: ۸).

توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه فعالیت آن‌ها، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی مواجهه با چالش‌ها است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به‌کار گیرند. به عبارتی دیگر، افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند اما بنا بر دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۷).

امروزه اکثر سازمان‌ها با مشکل عدم استفاده از استعدادهای کارکنان خود مواجه‌اند. بنابراین، از آنجایی که کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان می‌باشند که اگر به طور صحیحی از استعدادهای آن‌ها استفاده نشود موجبات ایجاد مشکلات اساسی از جمله ترک شغل، عدم انگیزه کاری، کاهش عملکرد فردی و سازمانی، ضعف در شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری، غیبت و سایر تخلفات، ضعف در نظام جبران خدمات بر مبنای عملکرد و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد برای سازمان فراهم می‌شود. از جمله راه‌کارهایی که امروزه بیش از هر زمان دیگر به منظور رفع این‌گونه مشکلات و همچنین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها مورد توجه صاحب‌نظران و متخصصین علم مدیریت قرار گرفته است، مدیریت استعدادهای سازمانی است (هاریسر و فوستر^۱، ۲۰۱۰: ۴).

سازمان‌های امروزی در حال تأکید روز افزون بر دانش، استعداد و کارکنان مستعد دانشی هستند. بنابراین در همه نهادها و سازمان‌ها بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته

باشند. راهبرد مدیریت استعداد ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و در حوزه‌های مناسب استفاده شود؛ بنابراین در حوزه منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد تأکید می‌شود (عسگری، شامی و علامه، ۱۳۹۰).

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند و به مثابه یک قطب‌نما می‌تواند سمت‌وسو و حرکت آینده سازمان را تبیین نموده و مدیران را قادر سازد به سنجش وضع موجود و تلاش برای رسیدن به وضع مطلوب پرداخته و در جهت کاهش ضعف‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی گام بردارند. بنابراین در حوزه منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد تأکید می‌شود (کولینگ و ملانی^۱، ۲۰۰۹: ۳).

از همین رو این هدف این پژوهش کاربردی آن است که با روش فرا ترکیب و با بهره‌گیری از پژوهش‌های دست اول و ادبیات نظری متقن موجود در این حوزه پس از شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد نسبت به ارائه مدل مفهومی مدیریت استعداد سرمایه انسانی اقدام نماید.

۱. پیشینه تحقیق

۱-۱. پیشینه خارجی

محققین ابعاد مختلفی را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند؛ فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) مدلی را برای صنعت املاک طراحی نمودند که شامل پنج عامل: جذب کردن، انتخاب کردن، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس، می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاص جدی ایجاد نماید. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌های مدیریت استعدادها را جهت تأمین نیروهای شایسته و زبده برای مشاغل کلیدی سازمان از داخل سازمان به کار می‌گیرند (راتول^۲، ۲۰۰۵).

1. Cooling & melani
2. Rothwell

نتایج پژوهش ایلز و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست. به‌طورکلی مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی دارای اشتراکاتی می‌باشند. از جمله اینکه؛ هر دو بر یکپارچگی راهبرهای کسب‌وکار تأکید دارند؛ هر دو بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند و هر دو وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۷).

«فوکوفوکا»^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان داد که تعهد سازمانی، دل‌بستگی به مأموریت سازمان و اشتیاق کارکنان از جمله عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد می‌باشند.

«کیمانی و واتیاکا»^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط کاری از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند.

«کیو و همکاران»^۳ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که عوامل پرداخت، ماهیت کار، سرپرستی، تعهد سازمانی و نگرش شغلی؛ از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت می‌باشند.

«اسلیدرینک»^۴ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل درونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش‌برانگیز و قدردانی می‌شود.

«اسکات»^۵ و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین روش‌هایی که سازمان‌های تحت مطالعه برای نگهداشت استعدادها، کلیدی خود به کار می‌برند شامل شناسایی کارکنان کلیدی، فرصت‌های یادگیری و ارتقا، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، استفاده از برنامه‌های جانشین‌پروری، پرداخت هزینه‌های تحصیل و

1. Fukofuka

2. Kimani and Waithaka

3. Cave

4. Sleiderink

5. Scott

دیگر فرصت‌های آموزشی، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار می‌باشند.

«وسلاند و هانون»^۱ (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان: «حفظ و نگهداشت استعدادها: سنجش روابط میان سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج خدمت» انجام دادند. نتایج نشان دادند رابطه معنادار منفی میان رضایت از سرپرست و قصد خروج خدمت و رابطه معنادار منفی میان رضایت از شغل و قصد خروج خدمت وجود دارد. همچنین رضایت از خود شغل تأثیر بیشتری نسبت به رضایت از سرپرست بر قصد ترک خدمت دارد. نتایج نشان داد که رهبری فوق فعال موجب رضایت‌مندی بیشتری در استعدادها نسبت به رهبری انفعالی می‌شود و استعدادهایی که قصد خروج خدمت کمتری دارند رضایت بالایی از سرپرست و شغل خود دارند.

سوئیم (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز می‌باشد.

هم‌راستا با نظر سوئیم، «اسمی‌تر و لاندن»^۲ (۲۰۱۰) مدیریت عملکرد را یک فرایند راهبردی و یکپارچه می‌دانند که از طریق بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می‌گردد. داویس و داویس (۲۰۱۰) نیز توجه به امر پرورش کارکنان را زمینه ساز محیطی می‌دانند که در آن پیشرفت افراد با استعداد، تسریع (داویس و داویس^۳، ۲۰۱۰: ۱۶) و شکوفایی استعدادهای پنهانی آنان امکان‌پذیر می‌گردد (اریکات^۴ و همکاران، ۲۰۱۰) و از نظر «الوین»^۵ و همکاران (۲۰۱۲) پیاده‌سازی یک سیستم ارتباطات مناسب در سازمان، منجر به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی می‌گردد که یکی از نیازهای اجتماعی بشر را که ایجاد حس اعتماد میان افراد است، برطرف می‌نماید. اعتماد از طریق شناخت حاصل می‌گردد و اساساً ارتباطات مرحله اول فرایند شناخت می‌باشد (الوین و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶) و باعث مبادله اطلاعات و ایده‌ها در سازمان می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). همان‌طور که ذکر آن گذشت اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مدل سوئیم توسط دیگر پژوهشگران

-
1. Westlund and Hannon
 2. Smiter & Landen
 3. Davis & Davis
 4. Erikat
 5. Olvin

نیز بازگو شده است. بنابراین با توجه به اینکه مؤلفه‌های فوق، چشم‌انداز کاملی از سازمان فراهم می‌نمایند، می‌توان گفت که سوئیم مدل جامعی را برای ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد طراحی نموده است.

۲-۱. پیشینه داخلی

معماری (۱۳۹۸) در پژوهش «الگوی پارادایمی مدیریت استعداد» با رویکرد ریسک در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها، طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری، کنترل و بازخورد برای پدیده اصلی را شناسایی کرده است.

رمضانی (۱۳۹۷) در تحقیقی مؤلفه‌های اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد را عوامل سازمانی و عوامل برون‌سازمانی (شرایط علی)، استعداد محوری (پدیده محوری)، شناسایی و جذب، به‌کارگماری، جانشین پروری، بهسازی و نگهداشت استعدادها (راهبردها)، تطبیق‌پذیری استعداد، نظام ارتباطی استعداد و رفتارهای سیاسی بازدارنده (مداخله‌گرها)، مشروعیت سیستم مدیریت استعداد و همسویی جهت‌گیری‌های ارزشی (بسترها) و پیامدهای فردی و سازمانی (پیامدها) را استخراج نمود.

فخریان (۱۳۹۷) با استفاده از رویکرد قیاسی، چهار فرایند جذب، کشف، توسعه و حفظ استعدادها را به عنوان ابعاد اصلی نظام مدیریت استعدادها شناسایی نمود. پس از اعتبارسنجی مدل توسط خبرگان، وضعیت نظام مدیریت استعدادها از طریق پیمایش در صنعت برق کشور بررسی و مشخص شد که وضعیت خرده سیستم‌های تشکیل‌دهنده نظام در این صنعت ضعیف است. بنابر این با بهره‌گیری از تجارب شرکت‌های پیشرو، پیشنهادهایی برای افزایش جذابیت صنعت، بهبود فرایندهای شناسایی و کشف استعدادها، توسعه و پرورش و نیز حفظ آنها در صنعت ارائه شده است.

حسن‌پور و عبدالهی (۱۳۹۹) در پژوهشی مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادگماری برای پدیده اصلی را شناسایی نمودند.

راشکی و سالارزهی (۱۳۹۶) در مقاله خود الگوی پارادایمی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان را استخراج کردند که از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و زمینه کاری)، مقوله محوری معماری چندوجهی استعدادهای کارآفرینانه (تعالیل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادهای ساختارسازی استعداد محور)، متغیرهای مداخله‌گر (فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود کشف استعدادهای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، راهبردها (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و پیامدها (اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعدادهای کارآفرینانه) برای دانشگاه‌ها تشکیل شده است.

بر پایه مرور تفاسیر گوناگون از مدیریت استعداد و همچنین، کارهای پژوهشی مختلف انجام شده در این رابطه، ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی‌مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف می‌شود که هدف آن داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به‌کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مجموعه کاملی از ابعاد کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد. از همین‌رو در این پژوهش با بهره‌گیری از روش فرا ترکیب و پس از بررسی محیط بیرونی و درونی هر سازمان و نگاه ویژه به چشم‌اندازها و مأموریت‌ها و اهداف در بستر ارزش‌ها، فرهنگ‌ها و ساختار سازمانی مدل جدیدی از مدیریت استعداد ارائه می‌گردد که در نهایت پیامدهای فردی و سازمانی برای سازمان در بر خواهد داشت. بنابراین با نگرش به اینکه در نظر است با بهره‌گیری از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصا شده، یک مدل مفهومی مدیریت استعداد، متناسب با فرهنگ‌ها و ارزش‌های هر سازمان که در صورت عملیاتی شدن و کاربست آن، بتواند انتظارات هر سازمان را در این حوزه برآورده نماید که این امر به‌عنوان نوآوری این تحقیق محسوب می‌گردد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. استعداد

واژه استعداد، که معادل انگلیسی آن Talent است، از ریشه لاتین Talenta گرفته شده که منشأ آن واژه یونانی Talanton به معنای تعادل وزن است.

واژه Talent در یونان و بابل قدیم نوعی سنجه برای اندازه‌گیری وزن بوده است و در مواقعی نیز نوعی پول کلان به حساب می‌آمده است. همین موضوع سبب شده است که در انگلیسی نوین، واژه استعداد معادل سرمایه ترجمه شود و بر همین اساس نیز متخصصان منابع انسانی به جای واژه استعداد از عبارت «سرمایه انسانی» استفاده کنند (گالاردو^۱، ۲۰۱۳: ۶).

تعداد زیادی از اندیشمندان معنای دقیق استعداد را نمی‌دانند و این شاید نشئت‌گرفته از این باشد که نظریه‌های ضمنی بسیاری در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان‌های مختلف، آن را به گونه‌ای که می‌خواهند معنا می‌کنند. فعالان حوزه منابع انسانی از سخت بودن تعریف مفهوم استعداد گلایه‌مندند و این مسئله را دلیلی برای سخت بودن شناسایی آن می‌دانند. این مسئله منجر به این شده است که پرسش‌های بسیاری پیرامون استعداد مطرح شوند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از این‌که: استعداد به افراد برمی‌گردد یا ویژگی‌های آن‌ها؟ استعداد بالقوه است یا از متخصص شدن در یک کار نشئت می‌گیرد؟ استعداد بیشتر به عملکرد اطلاق می‌شود یا شایستگی، پتانسیل و یا تعهد؟ نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چندبعدی است که تعریف رضایت‌بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (دریس^۲، ۲۰۱۳: ۳۲).

تعریفی که از استعداد ارائه می‌شود از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است؛ چرا که تاریخچه، ساختار و فرهنگ سازمانی از جمله مؤلفه‌های تأثیرگذار در آن هستند. با این وجود داشتن تعریفی صحیح از استعداد تمرکز راهبردی، تخصیص بهینه منابع مالی و حصول حداکثر بازدهی سرمایه‌گذاری روی کارکنان را تسهیل می‌کند (ترنر و کالمن^۳، ۲۰۱۴: ۴).

با این حال بررسی تعاریف متعدد از «استعداد» نشان می‌دهد که هر یک از تعاریف بیان شده مربوط به حوزه‌ای خاص می‌باشند؛ بنابراین اندیشمندان داشتن رویکردی اقتضایی در تعریف استعداد را مدنظر قرار داده‌اند. با این حال به برخی تعاریف ارائه شده در این حوزه پرداخته می‌شود.

1. Gallardo

2. Dries

3. Turner&kohlman

در دیدگاه دینی، تأکید وجود دارد که همه انسان‌ها دارای استعداد هستند و تنها وظیفه آن‌ها کشف آن است اما به مرور عده‌ای ادعا کردند که دارای استعدادهای خاصی هستند که سایرین از آن محروم‌اند. در پی آن، دیدگاه انحصاری به استعداد در مقابل دیدگاه فراگیر مطرح شد. بعد از رنسانس، استعداد به عنوان مهارت و شایستگی ذاتی برخی افراد خاص اما بدون اشاره به الهی بودن آن تعریف شد. پس از آن اکتسابی بودن استعداد و جدال اکتسابی بودن استعداد با ذاتی بودن آن مورد توجه واقع شد. درنهایت در سال‌های اخیر نظریاتی مانند «تنسلی»^۱ مطرح شده است که معتقد است باید از تعریف استعداد به عنوان ویژگی انسانی دست شست و استعداد را به عنوان خود فرد در نظر گرفت (تنسلی، ۲۰۱۱: ۱۱).

شرکت مشاوره‌ای مکینزی عبارت جنگ برای استعداد را عرضه کرد و ضرورتاً مفهوم استعداد را به خط مقدم حیطه کسب و کار و مدیریت کشاند. این مسئله نشئت گرفته از کمبود استعداد بود؛ به همین دلیل آن‌ها استعداد را «مجموع توانایی‌های فرد، مواهب درونی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش تصمیم‌گیری، نگرش و شخصیت او» تعریف کرده‌اند. همچنین، استعداد نیز شامل توانایی فرد برای رشد و یادگیری است (مایکلز^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

«فلیپس و راپر»^۳ (۲۰۰۹) معتقدند استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از تعهد و سودآوری باشد، سرکار حضور پیدا کند و در سطح بالایی از اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد. (تفاوت تعریف فلیپس و راپر نسبت به سایر تعاریف تأکید آن‌ها بر تعهد است یعنی در مدیریت استعداد تعهد استعدادهای موضوعیت دارد و ممکن است در صورت عدم تعهد فرد علی‌رغم توانمندی‌های استثنایی از دایره مدیریت استعداد خارج شود (تعهد هم در ارتباط با کار است و هم در ارتباط با سازمان).

استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد (نقاط قوت) و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود (برطرف نمودن نقاط ضعف) (بودرو^۴، ۲۰۱۳: ۲۵). استعداد مفهومی است که به طور هم‌زمان اندیشه پیروزمندانه، مهارت، رهبری، عملی بودن، خلاقیت و استفاده بهتر از زمان را در خود جای می‌دهد. به عبارت دیگر، استعداد عبارت است از توانایی فرد برای انجام کارها

1. Tansley

2. Michaels

3. Phillips & Roper

4. Boudreau

در یک دوره زمانی خاص، به راحتی و به‌طور مناسب و با استفاده از خلاقیت خود و دیگران برای رسیدن به موفقیت. استعداد به عنوان مجموعه‌ای از مفاهیم، توانایی، رهبری، پیروزی، تخیلات جدید و راحتی و سهولت انجام کارها تعریف می‌شود (گامز، آپاک، گامز و کاربان^۱، ۲۰۱۳: ۹).

«نیجس و همکاران»^۲ (۲۰۱۴) در تعریفی جامع بر این باورند که استعداد عبارت است از توانایی‌های ذاتی افراد که به‌طور سیستماتیک توسعه داده شده‌اند و برای فعالیت‌هایی که آنان دوست دارند و یا برای آنان با اهمیت هستند و یا تمایل به سرمایه‌گذاری بر روی آنان دارند گسترش داده شده‌اند. وجود این توانایی‌ها در استعدادها باعث می‌گردند که آنان در یک یا چند شاخص وظایف انسانی، بهتر از دیگر افراد که دارای سن و تجربه یکسانی هستند عمل نمایند (مزیت بین فردی) و یا در بهترین حالت و ایدئال‌ترین وضعیت به شکل پایدار و مداوم عمل نمایند (مزیت درون فردی) (کاملش کومار و آگاردال^۳، ۲۰۱۸: ۳۱).

موسسه خبره در امور پرسنل و توسعه (۲۰۱۵)، استعداد را چنین تعریف می‌کند: استعداد شامل آن دسته از افرادی است که قادرند یا به واسطه مشارکت مستقیم خود و یا در بلندمدت با اثبات ظرفیت‌های خود در عالی‌ترین سطح در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد کنند. مدیریت راهبردی استعداد از ادبیات پژوهش مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتباس شده است (کالینز و ملاهی^۴، ۲۰۰۹: ۲۱).

۲-۲. مدیریت استعداد

اصطلاح مدیریت استعداد زمانی ارائه شد که پژوهشگران گروه مک‌کینزی به این نتیجه رسیدند که بهترین فعالیت‌هایی که سازمان‌ها را به عملکرد مناسب و خوب می‌رساند، مدیریت استعدادها است. بررسی ادبیات مربوط به مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را در زمینه آن ارائه می‌کند (علیان و همکاران^۱، ۱۳۹۳: ۲۹).

مدیریت استعداد به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار با استعداد است. برخی از پژوهشگران، مدیریت استعداد را به‌منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی در نظر می‌گیرند و معتقد هستند که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها ایفا

1. Gumus Apak, Gumus & Kurban

2. Nijs et al

3. Kamelshkomar & Agardal

4. Collings & Mellahi

می‌نمایند. مدیریت استعداد یک تابع منحصر به فرد است که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت چرخه حیات استعداد را بدون در نظر گرفتن جغرافیا، از جذب و به دست آوردن استعداد برای توسعه و حفظ آن، ادغام می‌کند (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷: ۱۸).

به طور کلی به منظور تعریف مدیریت استعداد ۴ نگاه وجود دارد:

♦ **نگاه انحصاری و ثابت:** به دنبال تعریف، جذب و به‌کارگیری افراد با استعداد،

تأکید بر جذب استعدادها از خارج سازمان می‌شود.

♦ **نگاه انحصاری و قابل توسعه:** هدف مدیریت استعداد، توسعه افراد با

استفاده از ظرفیت آن‌هاست. همچنین به مشخص کردن و تعیین ظرفیت‌ها و توسعه و بهبود آن‌ها تأکید می‌شود (تمرکز بر گروهی کوچک که دارای استعداد هستند).

♦ **نگاه عمومی و ثابت:** هرکسی یک استعداد محسوب می‌شود و مدیریت

استعداد وظیفه تعریف کردن و استفاده از آن‌ها را دارد. همچنین، مدیریت استعداد به تعیین قوت‌ها و توانمندی‌ها پرداخته و به دنبال استفاده از آن‌ها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است.

♦ **نگاه عمومی و قابل توسعه:** اعتقاد بر این است که هرکسی با تمرین

می‌تواند استعداد شود و لذا مدیریت استعداد امکان توسعه برای همه را فراهم می‌آورد. مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می‌گیرد (سیدجوادی، پهلوان شریف، ۱۳۹۷: ۱۱).

با توجه به رویکردهای فوق تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که در زیر به مواردی اشاره می‌شود:

مدیریت استعداد به این معنی است که سازمان‌ها باید چندین مرحله مهم را برای بهبود تصمیم‌گیری در فرایندهای تولید و مدیریت انجام دهند. با توجه به اینکه کسب‌وکارهای امروزی با عدم اطمینان زیادی مواجه هستند، باید رویکرد کاملاً جدیدی در زمینه مدیریت استعداد اتخاذ گردد. مدیریت استعداد برای توسعه استعدادهای افراد و افزایش بهره‌وری سازمان، ضروری است (باتر^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۸).

مفهوم مدیریت استعداد بیش از پیش در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی بحث می‌شود (کالینز^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (مک دانل^۲، ۲۰۱۱: ۶).

بنا بر ادعای آرمسترانگ و براون^۳، مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای کامل و یکپارچه از فعالیت‌هایی در نظر گرفت تا اطمینان حاصل شود که سازمان افراد مستعد مورد نیاز خود را در زمان حال و آینده جذب و ابقا می‌کند، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و آن‌ها را توسعه می‌دهد (هاریس و فوستر^۴، ۲۰۱۰: ۲۰).

مدیریت استعداد مدیریتی راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند جایگاه‌های سازمانی برای پایداری و مزیت رقابتی سازمان است (کالینز و ملاهی، ۲۰۰۹). مطابق تعریف گروه مطالعات منابع انسانی دانشگاه «جان هاپکینز»^۵ آمریکا، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای منابع انسانی طراحی شده به صورت یکپارچه در سازمان است که برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و نگهداشت خلاقیت، کارکنان مشغول به کار استفاده می‌شود. هدف از مدیریت استعداد ایجاد یک عملکرد بالا و سازمان پایدار، مطابق با اهداف استراتژیک و عملیاتی تعریف شده است.

به اعتقاد «سیلرز و دول»^۶ (۲۰۱۰)، مدیریت استعداد به چیزی فراتر از یک برنامه منابع انسانی تبدیل شده و نیازمند تمرکز راهبردی مختص به خود است، زیرا کسب موفقیت برای یک سازمان در طولانی‌مدت بدون بررسی دقیق نوع استعداد مورد نیاز آن، دشوار خواهد بود.

مدیریت استعدادها مجموعه یکپارچه‌ای از فرایندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی در سازمان است که برای جذب، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها به منظور تحقق اهداف، راهبرد و نیازهای کسب و کار در آینده طراحی و اجرا می‌شود (سیلرز^۷، ۲۰۱۰: ۱۰).

1. Collings
2. McDonnell
3. Armstrong & Baron
4. Harris, & Foster
5. Johns Hopkins
6. Silerz&dewel
7. Silzer

مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است (رائول^۱، ۲۰۰۲).

مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند (دوتاگوپا^۲، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پُر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پُر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (ولینز، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد اشاره به این دارد که سازمان‌ها چگونه باید با یک روش راهبردی و منسجم کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و مدیریت می‌کنند (پل و هبا^۳، ۲۰۱۵). استعداد قابلیت‌های به‌کارگیری و نگهداری کارکنان می‌باشد (ویمن و همکاران^۴، ۲۰۱۵: ۱۸). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب در محل مناسب قرار گرفته و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (مددی، ۱۳۹۳: ۳).

می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یک‌سو و پرورش، ارتقا و بهره‌برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی گردد. به این ترتیب مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده

1. Raol

2. Dotagopa

3. Paul and Heba

4. Vaiman and et al

بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد (سنینبرگ،^۱ ۲۰۱۴).

اگرچه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود سازمان می‌بینند و معتقدند که فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود. گروهی مدیریت استعداد را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس هم‌راستا نمودن آن با نقش‌های شغل به منظور افزایش درگیری فرد با نقشی که قوت‌های ذاتی او با آن منطبق است (ویلیام،^۲ ۲۰۱۴).

به‌طور کلی با وجود کثرت‌گرایی در تعاریف مطرح شده در حوزه مدیریت استعداد، تمامی این تعاریف چندین نقطه مشترک دارند:

- ❖ مدیریت استعداد، اصطلاحی فراتر و متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست؛ هر دو در صدد قرار دادن افراد مناسب، در جای مناسب و در زمان مناسب می‌باشند. با این حال تمرکز مدیریت استعداد به جای «منابع انسانی» بر روی «منابع انسانی با استعداد» بوده و حوزه‌اش خاص و تخصصی‌تر است و در واقع ریشه در مبحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و الزامات خاص آن دارد (مارتین،^۳ ۲۰۱۵: ۲۳).
- ❖ فرایند مدیریت استعداد بر جریان توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت استعدادهای محدود سازمان تمرکز دارد (ژسک،^۴ ۲۰۱۵: ۶۳).
- ❖ مدیریت استعداد بیشتر از مدیریت منابع انسانی به برنامه‌های توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی و ... ارزش نهاده و حفظ و توسعه استعدادهای را تحت حمایت راهبرد و فرهنگ سازمان، در پیش می‌گیرد (آیلز،^۵ و همکاران، ۲۰۱۰).

۳. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو اسنادی فراترکیب است. در پژوهش حاضر، جامعه هدف مشتمل بر پژوهش‌های پیشین

-
1. Sonnenberg
 2. William
 3. Martin
 4. Jisk
 5. Ayls

(مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه مدیریت استعداد و مدل‌های مدیریت استعداد است. برای نمونه‌گیری، نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات با رویکردی هدفمند انتخاب شدند. در روند این پژوهش، ۱۶۰ پژوهش انتخاب شدند که در آن‌ها درباره مدل مدیریت استعداد به طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها، به طور غیرمستقیم بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی استفاده شد؛ همچنین نرم‌افزار اطلس تی. آی برای کدگذاری‌های پژوهش و رتبه‌بندی به کار رفته و برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده در این پژوهش از «ابزار حیاتی گلین» استفاده شده است که برای ارزیابی همه طرح‌های پژوهشی کاربردی، قابل استناد است. چنین ابزاری باعث توسعه مهارت‌های لازم برای ارزیابی، خواندن و نوشتن مقاله‌ها می‌شود. برای ارزیابی مطالعات اولیه از ابزاری به نام «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» استفاده شده است. سؤال‌های این ابزار در ۱۶ عامل مشتمل بر اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش، دسته‌بندی شدند.

بر اساس مقیاس ۲۶ امتیازی (هر عامل ۲ امتیاز)، هر مقاله‌ای که مجموع امتیازهای آن کمتر از ۱۶ (پایین‌تر از خوب) بود، پذیرفته نشد. انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط را با یکدیگر ترکیب کند. فراترکیب کیفی نوعی رویکرد منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات کیفی است (دریانی، خبیری، ۲۰۱۷: ۱۲).

روش تحقیق فراترکیب که یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است و یک روش تحقیق کیفی محسوب می‌شود. در واقع نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست می‌آورد. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، معمولاً از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. روش سندلوسکی و باروسو یک روش کاربردی برای پژوهش فراترکیب^۱ است.

مراحل هفتگانه روش سندلوسکی و باروسو عبارت‌اند از:

۱. تنظیم سؤالات پژوهش؛
۲. بررسی نظام‌مند متون؛
۳. جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب؛
۴. استخراج اطلاعات منابع؛
۵. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛
۶. کنترل کیفیت؛
۷. ارائه یافته‌ها (سلطانی و شائمی، ۲۰۱۷).



شکل ۱: مراحل روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

۳-۱. تنظیم سؤالات پژوهش

دستیابی به سؤال خوب، بخش مهمی از مسیر پژوهش را روشن می‌کند. به همین دلیل، گاهی اظهار می‌شود که اگر پژوهشگر به سؤال خوب دست یابد، بخش مهمی از راه پژوهش را طی کرده است (پورعزت، ۱۳۹۳: ۲۵). برای تنظیم پرسش پژوهش از عناصر متفاوتی همچون جامعه مورد مطالعه، چه چیز، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود.

جدول ۱: پارامترها و پرسش‌های پژوهش

پارامترها	پرسش‌های پژوهش
چه چیزی	What
چه جامعه‌ای	Who
محدودیت زمانی	When
چگونگی روش	How
	مدل مفهومی مدیریت استعداد در ارتش چیست؟
	ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ارتش ج.ا. ایران چه مواردی است؟
	عوامل اثرگذار، مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟
	چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟

۳-۲. بررسی نظاممند متون (مرور مبانی نظری به طور سامان یافته)

در این مرحله، بر جست و جوی سامانمند مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های گوناگون تمرکز می‌شود و واژگان کلیدی مرتبط انتخاب می‌شوند. مطالعات مروری حاضر به روش سامانمند صورت پذیرفته است. ابتدا مطالعات منتشر شده طی سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۳ میلادی در بانک‌های اطلاعاتی به زبان انگلیسی و فارسی جمع‌آوری شدند و پس از بررسی، مورد مقایسه قرار گرفتند. از واژه‌های کلیدی متنوعی، همچون استعداد، مدیریت استعداد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد، الگوی راهبردی مدیریت استعداد، مدل مدیریت استعداد برای جست و جوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست و جوها، تعداد ۹۵۸ مقاله، پایان‌نامه و کتاب یافت شد.

۳-۳. جست و جو و انتخاب منابع مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده شده در شکل ۱، پارامترهای گوناگون همچون عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. هدف از این گام، حذف مقاله‌هایی بود که به یافته‌های ارائه شده آن‌ها اعتمادی نبود؛ بنابر این معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی از «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا کسپ»^۱ استفاده می‌شود.



شکل ۲: الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

۳-۴. استخراج اطلاعات منابع (نتایج)

در روش فراترکیب، پژوهشگر به طور مستمر، مقاله‌های منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی جداگانه که در آن‌ها، مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود، چند بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقاله‌ها ابتدا بر اساس موضوع اصلی آن‌ها در حوزه مدیریت استعداد دسته‌بندی شدند؛ سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال و نام مقاله). پس از آن اجزای اصلی مدیریت استعداد که در مقاله مورد اشاره قرار گرفته بودند، از آن استخراج شدند.

۳-۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در روش فراترکیب به طور مستمر مقاله‌های منتخب و نهایی شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی جداگانه که در آن‌ها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندبار مرور شدند. معیارها و زیرمعیارهای مدل نیز تعیین شدند. هدف فراترکیب، ارائه تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در طول بررسی و تحلیل، موضوع‌هایی جست‌وجو شدند که از میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب، پدیدار گشتند.

این مورد به منزله بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل داده و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌های اساسی را برای توضیح مدل‌ها و نظریه یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند (راشکی، ۲۰۱۷). ابتدا همه عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین و معیارها که در گام‌های قبل، قابل مشاهده هستند، به عنوان کد در نظر گرفته شدند؛ سپس با در نظر گرفتن مفهوم کدها، چندا تا از آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند؛ به این ترتیب، مفاهیم (تم‌ها) پژوهش شکل داده می‌شوند.

بر اساس روش فراترکیب در جدول ۲، مؤلفه، معیار و زیرمعیارهای مدیریت استعداد ارائه و بر آن اساس، مدل اولیه مدیریت استعداد طراحی شد. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته و تحلیل محتوای مقاله‌ها، ۱۶۰ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شد و در مجموع ۵ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۴۳ کد برای مؤلفه‌های مدل مفهومی مدیریت استعداد در این پژوهش کشف و مشخص شدند. کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم در جدول، نشان داده شده است.

جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفهوم	کد	برخی منابع استخراج کدها
تدوین راهبرد مدیریت استعداد	چشم‌انداز	راهبرد کسب و کار، تدوین راهبرد مزیت رقابتی پایدار، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، راهبرد منابع انسانی / بالندگی سازمانی، راهبرد مدیریت استعداد (ارتباطات، شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی)، بررسی راهبرد، چشم‌انداز، فرهنگ، ارزش‌ها، برنامه‌ریزی (منابع انسانی، ساختار سازمانی)، راهبرد استعداد و هم‌سویی کسب و کار، فرایند برنامه‌ریزی استعداد و طراحی راه حل، استراتژی استعداد، نیازسنجی تدوین راهبرد، آماده‌سازی سازمان برای اجرای برنامه‌ریزی مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد (برنامه‌ها، ساختار، راهبرد، فرایندها)	آشتون و مورتون (۲۰۰۶) اینگهام (۲۰۰۶) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) موسسه دیلویت (۲۰۰۶)
	مأموریت و اهداف	هدایت استعدادها، راهبردهای منابع استعداد، سیستم‌های مدیریت استعداد، برنامه و اقدام، اهداف و راهبردهای کسب و کار، مأموریت و اهداف سازمان، سیاست‌های جذب و نگهداری، شناسایی اهداف و مسئولیت‌ها، نوع مأموریت سازمان	اینگهام (۲۰۰۶) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) دبیرخانه خزانه‌داری دولت کانادا (۲۰۰۸) بحرانی (۱۳۹۳)
شناسایی و جذب	معیارهای استعداد	ایجاد مخزن استعداد، ایجاد مخزن‌های استعدادهای بالقوه بیرونی، بررسی استعدادهای درون‌سازمانی هم‌سویی با فرهنگ سازمان و محیط کار، طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادهای، زیرساخت استعداد، معیارهای کسب و کار و علم تجزیه و تحلیل، تعریف نیاز سازمان به استعدادها، برنامه‌ریزی برای کسب و جذب	دبیرخانه خدمات عمومی دولت نیوفاندلند و البرادور (۲۰۰۸)، اوهای (۲۰۰۷)
	تشخیص استعداد	کشف، شناسایی استعداد دانشی، استعدادسنجی، تحلیل استعداد، تصور استعداد، چهارچوب پیش‌بینی، شناسایی پتانسیل موجود، شناسایی اولویت‌های موفقیت، سنجش شخصیت، آزمون‌های روانشناسی، استعدادشناسی، نیازسنجی	دبیرخانه خزانه‌داری دولت کانادا (۲۰۰۸) بحرانی (۱۳۹۳) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) موسسه دیلویت (۲۰۰۶)

مقوله	مفهوم	کد	برخی منابع استخراج کدها
		شایستگی‌های سازمان، استعدادسنجی، مصاحبه رفتاری	
	انتخاب استعداد	جذب و استخدام استعداد، کارمندیابی، جذب استعدادهای بیرونی، استعدادگماری، مهارت‌های درونی و بیرونی، منبع‌گزینی و انتخاب، کسب استعداد، دستیابی، شناسایی ظرفیت‌ها، استخدام استعداد	موهان (۲۰۰۸) فلیپس و روپر (۲۰۰۹)، سوئیم (۲۰۰۹) وینگرو (۲۰۰۹)
به‌کارگیری راهبردی استعداد	تناسب فرد با استعداد	تناسب فرد با استعداد، منابع برای انجام کار، مدیریت مسیر شغلی، استخدام مبتنی بر تقاضا، مدیریت عملکرد ممیزی استعداد، شناسایی وظایف کاری، هم‌سویی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد	کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) کوکران (۲۰۰۹)، وینگرو (۲۰۰۹)
	تناسب استعداد با فرد	درگیر کردن، استعداد داری، هم‌راستایی مهارت و استعداد، به‌کارگیری بر اساس نقش	دانونزی و گرین، ۲۰۰۸، سمیلاسکی (۲۰۰۶) دیویس (۲۰۰۷) موسسه بلک و باکس (۲۰۱۲)
توسعه و بهسازی	آموزش	آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت آموزش و بهبود استعداد، یادگیری و توسعه، آموزش، پرورش توانمندی‌ها و مدیریت، مالکان دانش، راهبرد انتقال دانش	بوتلزی (۲۰۱۰) رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) آرمسترانگ (۲۰۰۶)
	مدیریت کارراهه	توسعه رهبری، رشد فردی، یادگیری هم‌سو با اثربخشی کارکنان و موفقیت سازمان، توسعه، ارزیابی و تطبیق استعداد، جانشین‌پروری، مدیریت بالندگی کارکنان، توسعه و پیشرفت شغلی، ارتقا، کار معنی‌دار و چالشی، جایجایی و توسعه، گردش شغلی، بهسازی، توسعه و نگهداری استعداد	راسبول (۲۰۱۱)، شایمن (۲۰۱۴) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)
	مدیریت عملکرد	توسعه عملکرد، عملکرد بالا و جانشین‌پروری، شیوه‌های مدیریت عملکرد، یادگیری سازمانی، عملکرد و پاداش	آشتون و مورتون (۲۰۰۶) فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹ لوویس و هکمن، ۲۰۰۶ ونکاتش (۲۰۱۷)

مقوله	مفهوم	کد	برخی منابع استخراج کدها
حفظ و نگهداشت	جبران خدمات	مدیریت پاداش، سیستم شایستگی، سیستم جبران خدمات، جبران خدمات ویژه، مدیریت امور رفاهی، جبران خدمات کارکنان با استعداد، پاداش و رسمیت، پاداش و قدردانی	ارنست ینگ (۲۰۱۵) فیلیپس و رایپر، ۲۰۰۹ لوویس و هکمن، ۲۰۰۶ عسگرانی، ۲۰۱۷
	برنامه ریزی جانشینی	مدیریت قابلیت و شایستگی، بالندگی رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر شغلی، توسعه قابلیت و یادگیری، توسعه مسیر شغلی، استعدادگری، رهبری راهبردی	برسین و همکاران (۲۰۱۶) فراهانی و جوبستی، ۱۳۹۱
	حمایت سازمانی	نگهداری و همسوسازی، جو و فرهنگ باز، مسئولیت اجتماعی سازمان، حمایت مدیران، عوامل بهداشتی	صالح زاده و لباف (۱۳۹۰) خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، گلن (۲۰۱۲)
پیامدهای راهبردی مدیریت استعداد	فردی	چابکی، بهره‌وری، دانش، مهارت، پیشرفت شغلی، یادگیری، تعهد به سازمان، رضایتمندی، پست‌های حیاتی، انگیزش، رفتار فرانقشی، رفتار ماندگاری، کاهش میزان ترک شغل، تعامل، انگیزه، بلوغ و تعالی فردی، امنیت شغلی افراد مستعد، تعهد کارکنان	نظری پور و همکاران (۱۳۹۵) لیرا، (۲۰۱۳) و (هینین و اونیل، ۲۰۰۴) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) ارتش آمریکا (۲۰۱۸)
	سازمانی	عملکرد سازمانی (رفاه فردی و اجتماعی)، مزیت رقابتی، بهبود بهره‌وری سازمانی، رضایت ذینفعان، تعالی سازمانی، فرهنگ بالندگی، ایجاد و حفظ روابط مثبت، خالی نماندن منصب‌های کلیدی، افزایش ارزش افزوده، همگامی با تغییرات جهانی، برند سازی، حفظ استعدادها، بهینه‌سازی استعداد	

۳-۶. کنترل کدهای استخراجی

برای انتخاب مقاله‌های مناسب، پارامترهای مختلفی مانند: عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. برای حفظ کیفیت مطالعه در این پژوهش از شاخص کاپا استفاده شده است از آنجایی که در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل‌های پیشین به‌منزله کد در

نظر گرفته شدند با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کدها، اقدام به ادغام و ایجاد مفاهیم شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که اجماع بین رتبه دهندگان بیشتر است. مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰,۰۰ عدد ۰/۸۴۰ محاسبه شد. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شد؛ همچنین استخراج کدها، پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۳: مقادیر شاخص کاپا

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۸۴۰	۰/۰۷۶	۰/۰۰
۱۰۸		
تعداد موارد معتبر		

آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که از طریق یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد. یکی از بهترین روش‌ها، آنتروپی شانون است (دقتی و همکاران، ۱۳۹۹، ص. ۸۱).

در روش آنتروپی شانون، ابتدا برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش و سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این پژوهش، از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. همچنین روابط در آنتروپی شانون به شرح زیر است:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} * \ln P_{ij} \quad i=1,2,\dots,m \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j \quad \text{رابطه (۲)}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول، رتبه‌بندی صورت گرفته است.

جدول ۴: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدها و مفاهیم مدیریت استعداد

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P ipjLijn	فراوانی	کدها	مفاهیم
	1	0/0197	0/5396	-2/565	13	چشم‌انداز و راهبردهای سازمان	چشم‌انداز
5	1	0/0138	0/3769	-1/792	6	نیازسنجی تدوین راهبرد	
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	بررسی راهبرد	
9	2	0/0053	0/1458	-0/693	2	شناسایی اهداف و مسئولیت‌ها	مأموریت و اهداف
8	1	0/0107	0/2916	-1/386	4	نوع مأموریت سازمان	
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	ایجاد مخزن استعداد	معیار استعداد
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	زیرساخت استعداد	
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها	
5	1	0/0138	0/3769	-1/792	6	شناسایی استعداد دانشی	تشخیص استعداد
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	استعدادسنجی	
7	3	0/0107	0/2916	-1/386	4	شناسایی پتانسیل موجود	
1	1	0/0208	0/5697	-2/708	14	جذب و استخدام استعداد	انتخاب استعداد
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	کارمندیابی	
7	3	0/0107	0/2916	-1/386	4	کسب استعداد	
8	2	0/0084	0/2311	-1/099	3	تطبیق و به‌کارگیری استعداد	تناسب فرد با استعداد
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	مدیریت مسیر شغلی	

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P ipjLijn	فراوانی	کدها	مفاهیم
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	به‌کارگیری بر اساس نقش	تناسب استعداد با
7	2	0/0154	0/4094	-1/946	8	درگیر کردن فرد	
5	1	0/0177	0/4844	-2/303	9	یادگیری و توسعه	آموزش
8	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	پرورش توانمندی‌ها و مدیریت	
7	2	0/0138	0/3769	-1/792	6	مدیریت بالندگی کارکنان	مدیریت کارراه
5	2	0/0138	0/3769	-1/792	8	توسعه و پیشرفت شغلی	
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	کار معنی‌دار و چالشی	
7	1	0/0197	0/5396	-2/565	6	توسعه عملکرد	مدیریت عملکرد
8	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	عملکرد و پاداش	
8	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	مدیریت پاداش	جبران خدمات
3	1	0/0184	0/5044	-2/398	11	سیستم جبران خدمات	
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	مدیریت امور رفاهی	
4	2	0/0138	0/3769	-1/792	10	مدیریت مسیر شغلی	برنامه‌ریزی جانشینی
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	بالندگی رهبری	
6	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	جو و فرهنگ باز	حمایت سازمانی
10	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	مسئولیت اجتماعی سازمان	

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P ipjLijn	فراوانی	کدها	مفاهیم
6	1	0/0197	0/5396	-2/565	9	بهره‌وری	پیامدهای فردی
8	2	0/0138	0/3769	-1/792	7	چابکی	
9	3	0/0107	0/2916	-1/386	4	دانش، مهارت	
8	1	0/0177	0/4844	-2/303	10	تعالی سازمانی	پیامدهای سازمانی
8	2	0/0084	0/2311	-1/099	9	بهبود بهره‌وری سازمانی	

طبق جدول فوق، کدهای جذب و استخدام استعداد، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، سیستم جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه، بهره‌وری، درگیر کردن و تعالی سازمانی، بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها دارند؛ بدین معنا که در مدل‌های مدیریت استعداد، توجه به این موضوع‌ها و تکرارپذیری آن‌ها بیشتر بوده است. از طرفی تدوین راهبرد مدیریت استعداد، شناسایی و جذب، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت و پیامدهای راهبردی استعداد به ترتیب بیشترین اهمیت را دارا هستند.

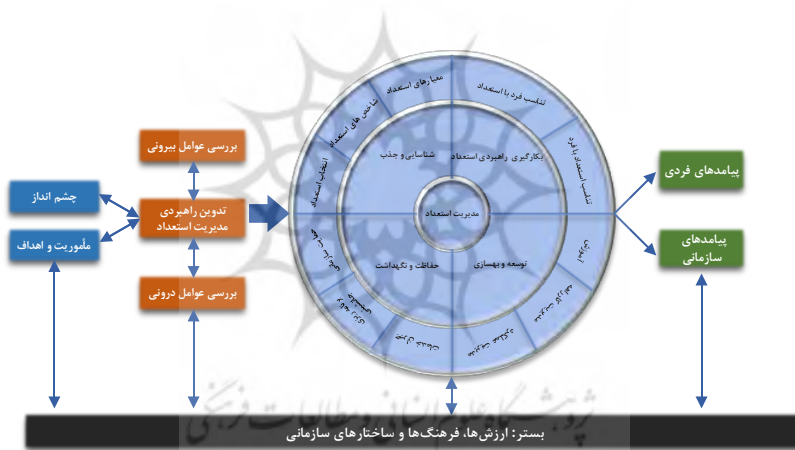
۴. ارائه یافته‌های پژوهش

بر اساس ادبیات نظری و همچنین بررسی کدهای پرتکرار و با اهمیت در مطالعه حاضر، ابعاد اصلی مدیریت استعداد سرمایه انسانی عبارت‌اند از:

۱. تدوین راهبرد مدیریت استعداد؛
۲. شناسایی و جذب؛
۳. توسعه و بهسازی؛
۴. به‌کارگیری راهبردی استعدادها؛
۵. حفظ و نگهداشت استعدادها؛
۶. پیامدهای راهبردی استعداد.

در نهایت با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده در هریک از این ابعاد و مؤلفه‌ها، به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که گام اولیه و اساسی مدیریت استعداد در سازمان، تدوین راهبرد مدیریت استعداد با توجه به بستر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و ساختار آن سازمان با بررسی محیط داخلی و خارجی و همچنین توجه به

مأموریت‌ها و اهداف سازمان است؛ سپس گام‌برداری در رابطه با فرایند مدیریت استعداد که از مرحله شناسایی و جذب و استخدام با طرح‌ریزی معیارهای لازم برای استعدادها، تشخیص استعداد و در نهایت انتخاب استعداد شروع و در مرحله بعد با به‌کارگیری راهبردی استعداد از طریق تناسب فرد با استعداد و استعداد با فرد ادامه یافته و با توجه به لزوم توجه به بالندگی استعدادها از طریق آموزش، مدیریت عملکرد سازمانی و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی استعدادها نسبت به فرایند توسعه و بهسازی اقدام و در نهایت از طریق نظام جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشینی و همچنین حمایت‌های سازمانی در راستای نگهداشت استعداد برنامه‌ریزی می‌گردد و در نهایت با اجرای صحیح این فرایند سازمان از پیامدهای فردی و سازمانی در جهت نیل به اهداف راهبردی خود بهره‌برداری خواهد نمود و مدل مفهومی زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین مباحثی است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی قبل از اجرای آن در سازمان باید در مورد چشم‌انداز و مأموریت و اهداف آن به توافق رسید. برای اینکه مدیریت استعداد مؤثر واقع شود، باید نیاز کمی و کیفی به استعدادها در سازمان را بر اساس مأموریت، اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و نهایتاً راهبرد سازمان تعیین کرد.

از جمله دلایل اهمیت و ضرورت به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان به این موارد می‌توان اشاره نمود: اول اینکه اجرای مؤثر راهبرد مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه کارکنان مستعد برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هاجر و راج، ۲۰۰۸، ص. ۱۳). سوم اینکه مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کنند. همچنین، مدیریت استعداد به صورت گسترده‌ای به نامزدی و معرفی کارکنان مستعد کمک می‌کند. در این خصوص، مدیریت راهبردی استعداد به عنوان دستگاهی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف شده است و به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹، ص. ۱۵). از طرفی در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند، نیروی انسانی باید انعطاف‌پذیر، کارآفرین، طالب ابتکار و آزادی عمل باشند.

نتایج پژوهش‌های این تحقیق نشان داد که جهت طراحی مدل مفهومی مدیریت استعداد بایستی پس از بررسی عوامل درونی و بیرونی و نگاه ویژه به مأموریت، چشم‌انداز و اهدافی که در این سازمان وجود دارد در بستر فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمان به شناسایی و جذب، توسعه و بهسازی، به کارگیری راهبردی و در نهایت حفظ و نگهداشت استعدادهای که همان چرخه مدیریت استعداد در هر سازمانی می‌باشد پرداخت که با اجرای دقیق و صحیح این فرایند پیامدهای راهبردی فردی و سازمانی مثبتی جهت این سازمان به همراه خواهد داشت. از جمله ویژگی‌های دیگر مهم این پژوهش می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که پژوهش‌های حاضر چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بُعد جزئی یا مؤلفه می‌پردازند. اگر سیستم مدیریت استعداد به نحو مطلوب پیاده سازی گردد، پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی به همراه خواهد داشت؛ در سطح فردی موجب افزایش رضایتمندی نیروهای مستعد و افزایش بهره‌وری، چابکی و دانش و مهارت آن‌ها خواهد شد و با توجه به افزایش حس عدالت سازمانی و مورد توجه قرار گرفتن نیروی انسانی در مجموع باعث افزایش حس تعهد

و رضایت‌مندی در کلیه کارکنان می‌گردد. در سطح سازمانی، کاهش ریسک سازمان، کاهش هزینه نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری سازمان را به همراه دارد.

مدل احصا شده در این پژوهش، ترکیب جامعی از مدل‌های پیشین است و علاوه بر خصوصیات مدل‌های قبلی، مقوله‌های ارائه شده در آن، ارتباط نزدیک مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. در عصر کنونی، توجه به استعدادها برای سازمان‌ها، در فضایی رقابتی، در اولویت قرار دارد و روندهای آینده مدیریت منابع انسانی را با توجه به تغییرات فناوری، اکولوژیکی و ساختاری متحول ساخته است. اگر امروز «مدیریت استعداد»، موضوع اصلی منابع انسانی است، این روند ممکن است در آینده، دستخوش تغییرات فراوانی شود و این سازمان‌ها هستند که برای موفقیت در بازار رقابت باید برای دستیابی به بهترین شیوه‌ها تلاش کنند؛ بنابراین سازمان‌ها باید در شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی نسل‌های بعدی و ساختار سازمانی منطبق با آن‌ها آینده‌نگر باشند.

پیشنهادهای

در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران با برنامه‌ریزی مناسب، توانمندی‌های کارکنان را خود کشف نموده و به منصفه ظهور رسانند؛ همچنین مدیران سازمان به رغم مشغله‌های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری کارکنان اختصاص دهند و جوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح کردن مشکلاتشان نزد آنان بروند و اختیار تصمیم‌گیری را در هر حوزه به کسانی که بیشتر تحت تأثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. با توجه به مدل مفهومی ارائه شده، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی، امکان اجرای مدیریت استعداد را در سازمان‌ها و مراکز گوناگون بررسی کنند و موضوع‌هایی مانند ارزیابی مدل ارائه شده این پژوهش را، در پرتو رویکردهای آینده‌پژوهانه به مدیریت استعداد، مدنظر قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج شده، سازمان‌ها توجه خود را برای فراهم‌سازی شرایط و بهبود این مؤلفه‌ها متمرکز سازند. از طرفی، در فرایند مدیریت استعداد باید ارتباط بین مؤلفه‌ها به‌صورت یک فرایند پویا با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان و ارزیابی اجرای سیاست‌های سازمانی صورت پذیرد همچنین، شناسایی پست‌های کلیدی، اینکه سازمان کمبود استعداد خود را از کدام بازار کار باید تأمین کند و تشکیل مخازن استعداد، به عنوان

ورودی سیستم مدیریت استعداد و تعالی سازمان شامل مواردی از جمله تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان و انگیزه در کار، به عنوان خروجی نهایی سیستم مدیریت استعداد، باید مورد توجه قرار گیرند.

همچنین مواردی نظیر: ایجاد واحدی مجزا برای مدیریت استعداد در سازمان، لزوم ایجاد عدالت در سیستم‌های مختلف منابع انسانی برای نگهداری کارکنان مستعد، مشارکت بیشتر کارکنان در امور برای شناسایی استعدادهای کارکنان استعدادهایشان، تجدید نظر در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش در مورد کارکنان مستعد، توجه به استعدادهای هر فرد در شرح شغل و شرایط احراز شغل، تقویت استعدادهای کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، کمک به کارکنان برای شناسایی استعدادهایشان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و پاداش، در نظر گرفتن استعدادهای کارکنان در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و تشویق مدیران سطوح مختلف برای همکاری و مشارکت بیشتر با کارکنان در جهت شناسایی و به‌کارگیری استعدادهای کارکنان را می‌توان برشمرد.



فهرست منابع

- ایمان، محمدتقی؛ نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). *تحلیل محتوای کیفی*، فصلنامه پژوهش، سال ۳، شماره ۲.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳). *درآمدی بر روش پژوهش علمی (فراگرد تدوین رساله پژوهشی و دفاع از آن)*، تهران: انتشارات میدانچی.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). *معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت*، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۵.
- دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین رضا؛ دهقانی، مسعود (۱۳۹۸). *ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب*، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲.
- سید جوادین، سیدرضا؛ پهلوان شریف، محمد امین (۱۳۹۶). *مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی*، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱.
- شائمی، علی؛ عالمه، سیدمحسن؛ عسگری، محبوبه (۱۳۹۲). *استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان*، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۱.
- خالوندی، فاطمه؛ عباسپور، عباس (۱۴۰۳). *طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد*، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). *مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی*، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۷.
- قلی پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۶). *ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)*، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- نصیری، مهدی؛ جهانیان، رمضان (۱۳۹۷). *راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی*، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۲.
- مددی، معصومه (۱۳۹۳). *تعیین رابطه بین قابلیت‌های مدیریت استعداد با امکان استقرار چابکی سازمانی مورد مطالعه مدیران و سرپرستان شرکت گیتی پسند اصفهان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان. رشته مدیریت آموزشی.



References

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Edition. Philadelphia, Pa.: Kogan Page
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 129-136, 2005.
- Butterfield, B. (2008). Talent management: Emphasis on action. *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest*.
- Cave, Adam H., Chung, Wu-Hua. & Choi, Soon-Gwon (2013). Determining the Factors Affecting Retention of Employees in Taiwanese Electronic's Firms - General Vs Repatriated Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 100-118.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*
- Collings, David G., and Mellahi, Kamel (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Davis, S. (2009) Becoming a knowledgebase business. *International Journal of Technology Management*, 14: 60-73.
- Fukufuka, S. (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-for-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management*. 2(4). 1-8.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallod, P. (2015). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. *Human Resource Management Review*, 25:264-279
- Goldman· Ellen; Scott· Andrea Richards (2016): competency models for assessing
- Harris, L. & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 422-435.
- Kamelshkomar E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) *The war for talent*. Harvard Business Review Presp, Boston
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16,139-154.
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2: 112-116
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Resources and Organization Development Strategy in a Field Study,
- Sleiderink, D.E.M. (2012). Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente. PhD. *Thesis of Business Administration*, School of Management and Governance, University of Twente.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., Brinks, M., (2014), The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management, *Journal of World Business*.
- Ooi, Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia* Hoe Innovation Can Help.
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology*
- Silzer, R and Dowell, B, E (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership Imperative*. San Francisco: Jhon Willy and Sons
- Sandelowski, Margarete, and Julie Barroso. (2006) *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.

- Phillips R, Roper O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate* 2009; 11(1): 7-16.
- Rothwell WJ. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. *AMACOM Div American Mgmt Assn* 2005; 13: 54.
- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) *The war for talent*. Harvard Business Review Presp, Boston
- Paul, R, Heba, Makram. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, No. 3, PP: 249-263.
- Vaiman, V, Scullion, H, & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*. Vol. 50, No.5, PP: 925-941
- Wellins, R. S., Smith, A. B., Rogers, R. W., *The CEO's guide to talent management*:
- William, A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Vol. 49, No. 2, PP: 281-288.
- Tansley, C.; Kirk, S. & Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23: 337-340.
- strategic
- Westlund, S. G. & Hannon, John C. (2008). Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*. 29(4): 1-51

